

論文の内容の要旨

論文題目 : 百貨店における経営知識の移転
・戦後再興期における海外からの知識導入とその移転・

氏名 : 宮副謙司
(東京大学大学院経済学研究科 博士課程 企業・市場専攻)

要旨本文

百貨店は現在ある数多い小売業態の中で、近代的な小売業態としては最も長い歴史を持つ業態である。日本でも1904年三越の「デパートメントストア宣言」以来、約100年の歴史を歩んでいる。しかも百貨店企業は別業態を生み出していく革新でなく、ひとつの業態として業態内革新を行いながら、今日に至っている。日本では欧米先進国のデパートメントストアの業態知識を導入して誕生し発展した、いわば知識移転によって生成され発展した業態なのである。

本研究では、日本の百貨店の発展期間を草創期（1900・10年代）、隆盛期（1920・30年代）、そして戦後の再興期（1950・60年代）と区分した。とりわけ、戦後の再興期は、本格的に店舗での営業が再開され、当時の旺盛な消費意欲、新たな生活様式へ対応するとともに、欧米流の経営手法の導入も進んだ。これにより当時の百貨店はまさに再興という成長をみせ、小売業に占めるシェアを高めた。この活発な企業活動と成長の背景には海外百貨店からの積極的な情報収集や知識導入があったと思われる。この時期に、百貨店は海外百貨店から業態知識をいかに導入したのか、あるいは組織能力をいかに高めようとしたのかをみることは重要と思われる。

本研究の特徴として、本研究は、知識を受け入れる側の企業に立場を置き、その企業が外部から知識を導入し組織学習しながら組織能力を高めていくという組織能力構築の観点から、知識移転を捉え、百貨店企業が取り組む知識導入と移転の活動を考察する。

論文の構成

本研究は、「はじめに」(本研究の全体概要)と1章から7章までの本文によって構成される。

第1章(問題の設定)では、日本における百貨店業態の歴史を振り返り、海外百貨店からの知識導入と日本的適用によって発展してきたことを確認する。とりわけ、現在の百貨店業態の姿につながる戦後再興期において、新たな経営環境と消費者ニーズに直面した百貨店がどのように知識を導入し経営を確立していこうとしたかに着目し、この時期の百貨店の経営における知識導入と適用についての本論の問題意識を確認する。

第2章(先行文献の研究)では知識移転をテーマとする先行文献に関して経営の観点からと、さらに小売業・百貨店を対象にした場合についてサーベイする。前者においては知識の属性及び組織の属性で知識移転のしやすさに差異があるのか、あるいは移転の方法、さらに知識がどの程度移転することを知識移転と定義するかの議論を踏まえる。また後者では、小売業及び百貨店の知識移転の研究の現状を理解する。

第3章(研究のアプローチ)で、本研究における知識移転の捉え方を確認したうえで、本研究の対象とする知識が現場レベルの販売接客知識、業務知識ではなく、MDや店舗運営に関しての経営レベルであることを明確化する。そして、第一の研究として、1950・60年代の百貨店の経営全般にかかわる知識の導入活動(共時的な分析)、さらにそのなかでも着目したMD知識に関し、その米国からの導入と日本国内で企業間移転について通時的な分析によって第1章で設定した問題を探求するアプローチを明示する。

その研究として第4章(戦後百貨店再興期における海外からの知識導入)は第一の研究内容に位置づけられるが、戦後百貨店再興期において行われた海外からの知識導入活動を全般に捉える。ここでは多様な知識導入手法がとられたこと、戦前からの経営知識の保有状況や海外とのネットワークなどの経営資源の状況や業界の競争におけるポジショニングによって、海外からの知識導入活動に差異があることが明らかにされる。

第5章(MD知識に関する知識導入と移転)では、第二の研究として百貨店経営の重要なテーマであるMD知識について、「バイヤーズ・マニュアル」・「MDノート」の知識移転の実際を明らかにする。米国から日本への移転の経路、さらに伊勢丹がその知識を社内化し、独自に「MDノート」としてそのMD能力を高め、長年の間にその知識を多くの百貨店の移転させていたことが明らかにされる。

しかし、第6章(百貨店の統合管理機能と知識導入活動の課題)において、百貨店業態の経営機能としてパスターマジャンが提起する「統合管理機能」に着目した場合、百貨店の知識導入がその観点では十分でなく、百貨店が業態特性として(他の業態への差別化からも)その機能の構築に至っていないという課題が指摘される。

最後に第7章(研究の総括)として、本研究のまとめとインプリケーションを示すと共に、研究の貢献と課題をまとめとして締めくくる。

百貨店の経営知識の移転に関する二つの主研究

第一の研究は、1950-60年代の百貨店の海外からの知識導入の実際を明らかにするものだった（共時的な分析）。研究手法としては、主要各社の知識導入の活動について、その社史や当時在職したベテラン人材への聞き取りで調査した。

そこで判明したことは、まず多様な形式で海外百貨店との接点があり、そこからの知識導入活動があったということだ。具体的には知識の導入手法として文献の購読以外に、①店舗視察、②第三者による知識移転、③研究文献以外のマニュアルなどの資料導入、④海外百貨店連盟組織などへの加入、⑤特定百貨店との提携による入手、⑥人材派遣、⑦海外から専門知識を持った人材の招聘、⑧直接の海外出店、などに分類された。

また経営の近代化へ向けた店舗運営・経営管理などの経営領域についての知識導入については、まず MD 知識の導入があったこと、そして多店舗化へ向けた本社一括仕入や独自商品開発へ向けた商品本部組織運営の知識が研究され、実際の組織改革に取り組んだ企業（例えば西武百貨店、高島屋など）もあったということだ。

またディスカッションとして、当時の業界の中での競争関係、各社のポジショニングや、戦前までの既存の経営知識（店舗運営ノウハウ）の蓄積の差異から、知識導入の取り組みに差異が見られたということであった。すなわち 1950 年代当初は三越、大丸、高島屋、松坂屋の大手 4 社が売上高ランキングの上位を占め、その他の企業や新興企業と売上シェアの格差は歴然としていた。また大手 4 社はいずれも戦前から東京・大阪の東西に店舗網を持ち、複数の大型店舗を運営する知識を有しており業態運営知識の蓄積の面でもその他の百貨店とは格差があったと推測される。

このような①経営資源の保有状況と、②戦後の経営ニーズへの対応（既存資源で対応したか、海外知識の導入に積極であったか）の 2 軸で各社の活動をタイプ分類すると、三つの企業タイプに分類できた。すなわち、第一に、高島屋と大丸は経営資源を既に保有していたうえでさらに海外からの知識導入に積極的であった（一層の積極的対応型）。第二に、新興企業の西武百貨店と伊勢丹は経営資源に乏しく、上位に追いつくために海外百貨店からの知識導入に積極的であった（新興キャッチアップ型）。第三に、三越と松坂屋は業態運営の知識を戦前から持っており、戦後もその既存経営資源で対応した（抜本的改革先送り型）。その後、今日にいたる 50 年の業績（店舗展開）をみると、上記の企業姿勢が反映されているようにも見える。

第二の研究として、MD 知識に着目し、その知識の海外から日本への移転、さらに日本国内での移転の実際について分析した（通時的な分析）。MD 知識は、百貨店全般の取扱商品に関して品揃え計画、仕入、品揃え、販売、在庫管理といった一連の流れを科学的に計画、実行、管理する手法であり、百貨店経営の近代化から重要なテーマである。そこで、米國小売商協会（NRMA）の「バイヤーズ・マニュアル」と、それに基づき伊勢丹が作成したとされる「MD ノート」という MD の知識資料を研究対象とし、その移転を戦後すぐの 1950 年代から 2000 年に至るまでの期間を追って調査・分析した。

そこで明らかになったことの第一は、米国百貨店の MD 知識が「バイヤーズ・マニュアル」として日本に導入され、伊勢丹では「MD ノート」という知識資料に社内化され、それがさらに複数の企業間に移転した。この事例を通じ百貨店業界において、MD 運営という経営領域の知識移転があったという事実だった。

また「知識は人を介して移転する」という先行文献研究での命題について、今回の研究を通じて、さらに詳細に明らかにできた。つまり「バイヤーズ・マニュアル」と「MD ノート」の企業間移転は、山本氏や山中氏などの経営者人材の他社への転職が直接的な要因になっている。しかし前職の知識資料を転職先に単に持ち込んだということではなく、MD 知識を保有する経営者層の人物が、知識資料（形式知）も活用し、またその経験を含めて現場の指導（暗黙知）を通じて知識を移転させたのであった。

最後に、本研究の貢献としては、第一に NRMA 編「バイヤーズ・マニュアル」の日本語版文献を発見したことにある。しかも現物を手にしたところ、その翻訳に高島屋調査部のメンバーが関与したことまでが判明した。戦後の百貨店経営の基礎となる MD 知識の導入と移転に関して、その経路を新たに発見できたのである。

第二に「バイヤーズ・マニュアル」という知識資料の発見によって、その保有や活用の有無を調査することによって、その知識資料の移転について（その移転だけでも）明らかにできた。しかも米国から日本への移転、そして国内の企業間の移転までも明らかにすることができたのである。